**Грейдирование как технология управления должностью**

*Каждый труд должен быть справедливо оплачен,*

*в противном случае он превращается в эксплуатацию.*

*Али Апшерони*

*Грейдирование* (от англ. grade – ранг, степень, класс) – одна из наиболее часто упоминающихся в контексте современной мотивации персонала процедур.

Грейдирование – это часть материальной мотивации персонала, сущность которой заключается в гармонизации окладов работников.

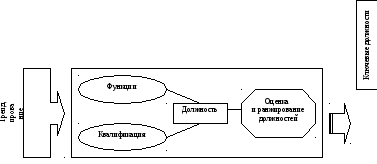
Грейдинг – система процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для компании.

Прототипом грейдирования можно считать советскую систему присвоения профессиям разрядов в соответствии с квалификацией исполнителя и характером работ. В СССР с 1968 г. применялся

Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), обязательный для всех отраслей. Сегодня в России действует Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Этот классификатор – составная часть Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСКК) в Российской Федерации, он введён в действие с 1 января 1996 г. в рамках выполнения Государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной практике систему учёта и статистики.

Сегодня российские государственные предприятия для начисления зарплат используют преимущественно тарифно-квалификационный справочник. Бюджетное финансирование жестко связано с нормативно-правовыми актами трудового законодательства. Частные компании имеют большую свободу, и все чаще выбирают грейдирование по Хэй-методу. Система грейдов пришла из США, где в начале 60-х прошлого века Эдуард Н. Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. С тех пор система грейдов успешно зарекомендовала себя и сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда. Главное отличие западного подхода от отечественного: хороший специалист может получать большую зарплату, чем его непосредственный начальник.

Грейдирование позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса, и разработать соответствующую систему оплаты труда, точнее, базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне (рис. 1).



*Рис. 1– Элементы системы грейдирования персонала*

Цели грейдирования персонала:

- установить объективную ценность каждого сотрудника для организации;

- повысить прозрачность карьерных перспектив для сотрудников;

- увеличить эффективность использования фонда оплаты труда от 10 до 50%;

- качественно оценить действующий персонал;

- привлечь внимание потенциальных кандидатов на рынке труда.

В современном кадровом менеджменте грейдирование – необходимый инструмент организационного планирования и управления затратами на персонал.

Грейдирование позволяет систематизировать все должности в организации, установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда) и создать инструмент для начисления зарплаты.

Грейдирование регулирует именно оклады. Зарплатные «вилки» позволяют избежать непомерного увеличения фонда оплаты труда за счет произвольного повышения окладов, установить справедливые зарплаты для давно работающих сотрудников и повысить их мотивацию, материально вознаграждать человека только по его реальному вкладу в общее дело. После проведения грейдирования каждый сотрудник может увидеть связь между своей работой и доходами компании.

Суть грейдирования проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой.

Система грейдов позволяет гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и другие, не менее значимые факторы, такие как уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность принимаемых решений и другие.

Таким образом, в системе грейдов каждая должность находит свое место в «табели о рангах» и получает соответствующую оценку в виде «вилки» оклада. Эксперт высокой квалификации, «закрывающий» ответственный участок бизнес-процесса, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании. Это обеспечивает сотрудникам не только управленческую, но и профессиональную карьеру, что важно для крупного и среднего бизнеса.

Вместе с тем, опыт внедрения системы грейдов в российских компаниях показал и слабые стороны этой системы.

Грейдирование – достаточно громоздкая и трудоемкая процедура, к тому же требует привлечения внешних консультантов.

Главными правилами корректного использования системы грейдов подразумевают:

1) вовлечение в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдов будет восприниматься как навязанная и малоосмысленная);

2) четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми руководителями компании;

3) «каскадное» согласование разработанной системы грейдов: от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);

4) обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдов;

5) регулярное совершенствование системы грейдов. Грамотно выстроенная система грейдов имеет долгий срок жизни, но, как показывает практика, требует пересмотра каждые 2-3 года.

Процесс грейдирования может касаться как оценки должностей невзирая на лица, так и оценку конкретных людей, занимающих определенные позиции. В зависимости от подхода можно разделить грейдирование на 2 типа: формальный и персональный.

Формальный подход чаще всего наблюдается в больших компаниях, где есть очень много различных подразделений, и иерархия персонала имеет много градаций. Неважно, кто именно занимает ту или иную должность. Суть в том, чтобы показать каждому сотруднику путь вверх по карьерной (грейдовой) лестнице. Грейд здесь зависит от ценности и важности для компании именно этой должности.

Персональный подход позволяет оценить и распределяются по грейдам людей лично. Это характерно для организаций, небольших по численности персонала. Здесь учитывается как ценность для компании выполняемой работы, так и ценность самого человека, с его уникальным набором компетенций, личных качеств, опыта и таланта.

Персональный подход оценки очень полезен там, где каждый сотрудник выполняет разнообразные функции, иногда непрямые служебные обязанности на постоянной основе.

Грейдинг должностей, который проводится в больших стабильных компаниях с низкой текучестью кадров, включает в себя и личную оценку сотрудника.

Процедура грейдирования достаточно затратна. Для ее проведения потребуются ресурсы, а именно:

1) информация (стратегия, цели и планы компании; организационная структура предприятия; каталог должностей и должностные инструкции; анализ заработных плат сектора и т.п.);

2) люди (экспертная комиссия в составе 10-15 человек: топ-менеджмент, руководители среднего звена, сотрудник отдела управления персоналом; возможно привлечение внешнего консультанта);

3) финансы (зарплаты членов экспертной комиссии, а также затраты на обучение и услуги консалтинговых агентств);

4) время (в среднем 1–1,5 года на разработку и внедрение).

**Система управления талантами организации**

*Талант – как породистый конь,*

*необходимо научиться управлять им,*

*а если дергать повода во все стороны,*

*конь превратиться в клячу...*

*Максим Горький*

Ситуацию на современном рынке труда (как на западном, так и на российском) характеризует емкое определение «война за таланты», введенное в конце 90-х годов. Этот процесс возникает по объективным причинам:

- возросшая роль нематериальных активов компаний (торговых марок, технологий, знаний) в постиндустриальную эпоху определила резкое повышение спроса на компетентных сотрудников;

- глобализация бизнеса и укрупнение предприятий усилили потребность в топ-менеджерах;

- значительно снизилась лояльность сотрудников к компаниям, современные работники (особенно талантливые) стремятся строить карьеру, переходя из одной организации в другую в поисках лучших мест для самореализации.

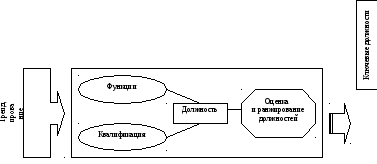
Все это вынуждает работодателей заниматься активным поиском талантов внутри и вне своих компаний, а затем обеспечивать им развитие и достойное применение в решении приоритетных бизнес-задач. Возникает необходимость в системном управлении талантами.

*Управление талантами* – целенаправленная деятельность в компании по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи и способных в дальнейшем занять руководящие позиции. Термин «talent management» впервые был введен МcKinsey&Company в 1997 г. Последующие исследования подтвердили, что это словосочетание характеризует современную тенденцию в мировом менеджменте, которая сохранится в ближайшие 15-20 лет.

Управление талантами позволяет выявлять и удерживать ключевых людей на ключевых должностях, мотивировать их на высокие индивидуальные результаты.

Цель управления таланами – выявить таланты сотрудников и применить их наилучшим для сотрудника и компании образом.

Ключевая идея управления талантами – это изменение установок по отношению к персоналу. Компания должна перейти от идеологии равенства к идее дифференциации, когда талантливых людей выделяют из общей массы, на них делают ставку, в них вкладывают инвестиции. Необходимо выстраивать всю систему управления в компании согласно новой идеологии. Работать не только над отбором наиболее перспективных сотрудников, но и планировать их назначения, использовать инструменты развития, заниматься их удержанием (рис. 2).



*Рис. 2 – Элементы системы управления талантами организации*

Талантливый сотрудник не только обладает высоким уровнем текущих компетенций, но и мощным потенциалом развития. Обычно выделяют две категории:

1) таланты в профессии – люди, которые обладают уникальными знаниями и способностями в своей области;

2) талантливые управленцы – люди, обладающие менеджерскими компетенциями, важными для конкретной организации и потенциалом для роста. Талантливый управленец должен обладает системным мышлением и масштабным видением, способностью мыслить на перспективу и иметь мощную мотивацию к достижению цели, готовность к переменам, способность принять новые обстоятельства. Такой человек нацелен на свое развитие, готов к новым идеям, нововведениям и инновациям.

Управление талантами имеет две ключевые стратегии.

Суть первой заключается в выражении: «Найти наилучшее применение природным дарованиям каждого сотрудника». Приверженцы такого подхода считают, что каждый человек (сотрудник или кандидат) в чем-то талантлив (имеет выдающиеся способности). Задача менеджера по персоналу – выявить эти таланты и сделать так, чтобы сотрудник смог проявить его на благо компании.

Менеджеры, реализующие эту стратегию, идут двумя путями:

1) Выявляют талант кандидата на входе в компанию, т.е., по сути, даже не привязываются к конкретной позиции, проводя собеседование, подбирая позицию под талант человека;

2) Определяют, в чем именно талантливы уже работающие сотрудники, и перемещают их на лучшую для них должность.

При выборе данной стратегии управления талантами, компания должна быть готова к большому количеству внутренних ротаций.

Этот путь выбрало немецкое отделение Дойче банка. Их Talent Management Program подразумевала выявление талантов сотрудников и ротацию их на ту позицию в компании, где способность проявится наилучшим образом. T&D специалисты банка в течение года провели сотни интервью с сотрудниками и менеджерами для выявления истинных талантов персонала, в результате чего многие сотрудники поменяли сферу деятельности в рамках банка. Философия такого подхода проста – в условиях борьбы за персонал лучшей стратегией является предоставление возможностей сотрудникам заниматься тем, в чем они талантливы, от чего выигрывает и сам сотрудник, и компания.

Суть второй стратегии управления талантами заключается в выражении: «Талант – большой потенциал профессионального роста». Чаще всего под талантом сотрудника подразумевают не его природные дарования, которые порой не видны или не нужны на текущем рабочем месте, а большой потенциал к развитию хотя бы одной из корпоративных компетенций (управленческих или профессиональных). При таком подходе у менеджеров появляется понятие «ключевой» персонал, которому компания уделяет максимальное внимание, и «остальной» персонал. Эта стратегия популярна и в России, и за рубежом.

Существуют и другие подходы к управлению талантами организации, представленные в табл. 1

*Подходы к управлению талантами организации*

|  |  |
| --- | --- |
| Концепция | Суть подхода |
| Стратегия «Фокус – на таланты» | Компания отказывается от равного подхода ко всем сотрудникам и концентрирует внимание на таланты. Ключевыми критериями отбора талантов являются потенциал сотрудника к росту (самореализации) в данной компании и его результативность. Потенциал позволяют измерить корпоративные компетенции, которые определяются стратегическими целями фирмы и задают требования к личностным характеристикам и мотивации каждого сотрудника. Оценка результативности происходит по ключевым показателям эффективности (KPI) или иным существующим в компании критериям. |
| Развитие талантов приоритетно и происходит не под должность, а под следующий управленческий уровень | Из отобранных талантливых сотрудников формируется сплоченная корпоративная группа, которой компания приоритетно обеспечивает развитие, происходящее в обстановке гласности и открытости. Его цель – не подготовить человека для конкретной позиции, а поднять его на более высокий управленческий уровень, помочь развить мышление и навыки руководителя, стратегическое видение. Таким образом, использование талантов не ограничивается типовым маршрутом карьерного роста и при необходимости возможно направление их, к примеру, на управленческие должности в новом бизнесе. |
| Немедленное  инвестирование в выявленные таланты | Не дожидаясь кадровых назначений, потенциал отобранных сотрудников начинает использоваться максимально интенсивно (помимо выполнения непосредственных должностных обязанностей):  - они в приоритетном порядке занимаются стратегическими проектами;  - им поручаются наставничество и передача лучшего опыта;  - они становятся «агентами изменений», на которых топ-менеджмент компании в первую очередь опирается при внедрении инноваций или проведении всевозможных реформ. |
| Закрытие вакансии и замещение слабых менеджеров лучшими кандидатами из числа талантов | В течение последующих 1-2 лет наиболее сильные из числа отобранных талантов назначаются на более высокие должности, замещая слабых действующих менеджеров.  При этом, под новый управленческий уровень открыто ведется развитие всех корпоративных талантов. Под конкретные позиции закрыто отбираются и целенаправленно готовятся лучшие. Их отбором, отслеживанием вакансий и планированием замещений занимается кадровая служба. |

В рамках системы управления талантами рост людей может осуществляться не только за счет их перемещения по карьерной лестнице, но и путем вовлечения в новые проекты, предоставления новых зон ответственности и т.п.

При этом организация, в свою очередь, получает отдачу от наиболее полного использования ярких идей, опыта и возможностей своего персонала.

Эффективность системы управления талантами можно оценить по показателям текучести ключевых сотрудников на ключевых позициях. Если текучесть небольшая, можно считать, что привлечение, удерживание и развитие ключевых сотрудников в компании выстроено правильно.